

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНИХ
ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА»**

(на матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», м. Київ)

Студентки 4 курсу, 216 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Рибальченко Олени
Олександрівни

Науковий керівник
к. е. н., доцент

Круглянко
Андрій Вікторович

Зав. кафедри,
к. е. н., доцент

Чичун
Валентина Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття та зміст конкурентних переваг	6
1.2. Фактори формування конкурентних переваг підприємства	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» ЗА 2023-2024 РОКИ	17
2.1. Загальна оцінка діяльності підприємства	17
2.2. Оцінка конкурентних переваг підприємства	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	33
3.1. Ключові напрями розвитку конкурентних переваг підприємства	31
3.2. Розрахунок інтегральних параметрів ефективності обраних напрямів	35
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми.

В умовах глобалізаційних процесів, стрімких технологічних трансформацій, посилення конкурентного тиску та високої невизначеності зовнішнього середовища, ефективне управління конкурентними перевагами є однією з ключових детермінант успішного функціонування та сталого розвитку будь-якого підприємства. Сучасні ринки характеризуються динамічністю, зростанням вимог споживачів, інтенсифікацією інноваційних процесів та скороченням життєвого циклу товарів і послуг. У таких умовах традиційні підходи до конкуренції, засновані переважно на цінових факторах, втрачають свою ефективність.

Актуальність даного дослідження зумовлена об'єктивною потребою вітчизняних підприємств у розробці та впровадженні науково обґрунтованих стратегій формування, розвитку та підтримки унікальних конкурентних переваг. Це дозволить не лише забезпечити їхню адаптивність до мінливих умов, а й зміцнити позиції на національному та міжнародному ринках. Здатність до диференціації, інноваційної активності, оптимізації внутрішніх процесів та ефективного використання всіх видів ресурсів стає визначальною для довгострокового виживання та зростання. Відтак, системний підхід до управління конкурентними перевагами, що враховує специфіку галузі, ресурсний потенціал та вплив зовнішніх факторів, є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення лідерських позицій підприємства у сучасному економічному просторі.

Дослідженню проблем формування та розвитку конкурентних переваг підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, теоретичні засади конкурентних переваг розглядаються у працях М. Портера, Г. Хемела, К. Прахалада, Ж.-Ж. Ламбена. Серед українських науковців цю проблематику досліджували А.Е. Воронкова, І.З. Должанський, Т.О. Загорна, В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань, В.А. Павлова, Р.А. Фатхутдінов, З.Є.

Шершньова.

Мета і завдання. Метою роботи є формування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління конкурентними перевагами підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, що забезпечить його сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності.

Для розкриття мети слід вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичний зміст конкурентних переваг;
- оцінити стан конкурентних переваг досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрямки посилення конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження у роботі є процес формування, розвитку та реалізації конкурентних переваг підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах мінливого ринкового середовища.

Предметом роботи є теоретичні та методологічні аспекти управління конкурентними перевагами досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для дослідження теми доцільно використовувати теоретичні методи: аналіз, синтез, систематизація та узагальнення допоможуть у вивченні наукової літератури, формуванні теоретичних засад та класифікації концепцій конкурентних переваг. Емпіричні методи: статистичні методи аналізу застосовуватимуться для обробки кількісних даних (фінансові показники, ринкова частка), економіко-математичне моделювання допоможе побудувати моделі впливу факторів та прогнозувати розвиток переваг. SWOT-аналіз буде використані для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Метод експертних оцінок залучить думки фахівців, а бенчмаркінг дозволить порівняти діяльність підприємства з найкращими практиками галузі.

Інформаційною базою дослідження послужили підручники, монографії, наукові статті, Інтернет-джерела, звітність підприємства, аналітичні розрахунки автора, виконані в процесі дослідження, матеріали Держкомстату України,

спеціальних періодичних статистичних видань, вітчизняне законодавство, напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі стратегічного управління, стратегічна управлінська практика вітчизняних та зарубіжних підприємств, звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені та запропоновані індивідуальні заходи покращення конкурентних переваг дозволяють компаніям ідентифікувати та розвивати свої унікальні сильні сторони, що є критично важливим для виживання та процвітання на сучасному, динамічному ринку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 62 сторінки, у тому числі основний зміст роботи викладено на 51 сторінці тексту. Робота містить 6 таблиць, список використаних джерел із 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та зміст конкурентних переваг

За сучасних умов розвитку ринкових відносин та глобалізації конкуренція виступає рушійною силою розвитку суб'єктів господарювання та ринку в цілому. Економічний стан підприємств, їх ефективне функціонування на ринку зумовлюється наявністю конкурентних переваг. Конкурентні переваги підприємства визначають його конкурентну позицію на ринку, що дозволяє йому долати сили конкуренції та залучати споживачів.

Дослідження сутності та класифікації конкурентних переваг підприємства знайшло відображення у працях багатьох учених-економістів. Найбільш значний внесок у розвиток теорії конкурентних переваг зробили, Д. Барабась, А. Войчак, Ю. Іванов, Г. П'ятницька, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова.

Аналізуючи економічну літературу, можна виявити різні підходи до визначення сутності конкурентних переваг підприємства. Г. Азоев стверджує, що конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу). Конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це факт, який фіксується в результаті реальних та беззаперечних уподобань покупців [1].

Ж.-Ж. Ламбен розглядає конкурентну перевагу як особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами [29].

А. Войчак та Р. Камишніков трактують конкурентні переваги як

характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами [14]. М. Книш зазначає, що фірма має конкурентну перевагу, коли вона краще за своїх суперників переборює сили конкуренції та виконує роботу із залучення покупців [24].

С. Гаврилюк вважає, що конкурентними перевагами є ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі [17]. Д. Барабась характеризує конкурентну перевагу як концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій [4].

П.С. Смоленюк визначає конкурентні переваги у сфері виробництва як здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосовувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі діяльності. Іншими словами, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій [33].

На підставі аналізу різних підходів до визначення конкурентних переваг можна зробити висновок, що конкурентні переваги – це ті унікальні характеристики підприємства, які відрізняють його від конкурентів і забезпечують стійку конкурентну позицію на ринку.

Конкурентні переваги характеризуються певними властивостями, які необхідно враховувати при їх формуванні та управлінні ними.

Основні властивості конкурентних переваг підприємства:

- адаптивність (потрібно враховувати прив'язку до реальних ринкових умов, не може мати універсального характеру);
- відносність (конкурентні переваги підприємства слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик його діяльності з конкурентами);

- гнучкість (підвладність неоднозначному впливу множини різнорідних факторів, частина яких непідконтрольна підприємству);
- стійкість (визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги та є властивістю останньої зберігати свою цінність тривалий період часу);
- ефективність (полягає в досягненні позитивного результату від використання конкурентної переваги на одиницю витрат, пов'язаних з її реалізацією);
- динамічність (залежить від етапу життєвого циклу конкурентної переваги); реальність (формується з огляду на внутрішній потенціал підприємства, обрану ним стратегію конкуренції, зовнішнє середовище) [5].

Особливу увагу слід приділити концепції життєвого циклу конкурентної переваги. Життєвий цикл конкурентної переваги включає етапи зародження (формування стратегічного потенціалу підприємства), прискорення зростання (спрямування ресурсів на розвиток конкурентних переваг), зрілості (досягнення максимальної конкурентної позиції) та спаду (поступова втрата сили конкурентних переваг) [3].

Конкурентні переваги підприємства – це унікальні характеристики, ресурси, компетенції чи можливості, які дозволяють йому перевершувати своїх конкурентів у задоволенні потреб споживачів та досягати кращих економічних результатів. По суті, це те, що робить підприємство особливим і привабливішим для клієнтів, дозволяючи йому витримувати конкуренцію та отримувати вищий прибуток.

Зміст конкурентних переваг розкривається у здатності підприємства:

- 1) Пропонувати більшу цінність для споживача: Це може бути через нижчу ціну (лідерство за витратами), вищу якість, унікальні властивості продукту, кращий сервіс, ексклюзивний дизайн або інноваційні рішення.
- 2) Ефективніше використовувати ресурси: Досягати більшої

продуктивності праці, знижувати виробничі витрати, оптимізувати логістику чи ефективніше управляти капіталом, ніж конкуренти.

- 3) Швидше реагувати на ринкові зміни: Бути гнучким, інноваційним та адаптивним до потреб ринку, технологічного прогресу чи зовнішніх викликів.
- 4) Створювати бар'єри для входу конкурентів: Це можуть бути патенти, унікальні технології, сильний бренд, лояльність клієнтів, ефект масштабу або складні логістичні мережі, які важко відтворити.

Ключовим аспектом конкурентної переваги є її стійкість. Це означає, що перевага повинна бути не просто тимчасовою, а такою, яку конкурентам складно і дорого імітувати або нейтралізувати протягом тривалого часу. Таким чином, зміст конкурентних переваг полягає у забезпеченні довгострокової життєздатності та прибутковості підприємства в умовах жорсткої ринкової боротьби.

Окрім вже згаданих аспектів, зміст конкурентних переваг підприємства можна розглядати з таких додаткових ракурсів, що дозволяють глибше зрозуміти їхню природу та механізми формування:

1. З позиції ресурсного підходу (Resource-Based View - RBV):

- Унікальні ресурси: Розгляд конкурентних переваг як результат володіння рідкісними, цінними, важко імітованими та незамінними ресурсами (матеріальними, нематеріальними, фінансовими, людськими). Наприклад, унікальна технологія, ексклюзивний патент, сильний бренд, особлива корпоративна культура, висококваліфіковані кадри.
- Ключові компетенції: Акцент на наборі взаємопов'язаних навичок, знань та можливостей, які підприємство інтегрує та координує для виконання специфічних видів діяльності краще, ніж конкуренти. Наприклад, компетенція у швидкій розробці нових продуктів або у високоякісному сервісі.

2. З позиції динамічних здібностей (Dynamic Capabilities Approach):

- Здатність до адаптації та інновацій: Розгляд переваги не стільки як володіння статичними ресурсами, скільки як здатність підприємства постійно оновлювати, інтегрувати та реконфігурувати свої ресурси та компетенції у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Це стосується швидкості навчання, інноваційної гнучкості та вміння "перевинаходити" себе.
- Швидкість реакції на ринок: Здатність оперативно запускати нові продукти/послуги, змінювати бізнес-моделі або переорієнтовувати виробництво відповідно до нових потреб.

3. З позиції теорії зацікавлених сторін (Stakeholder Theory):

- Управління відносинами: Конкурентна перевага може походити від уміння підприємства будувати та підтримувати ефективні відносини з усіма ключовими зацікавленими сторонами (клієнтами, постачальниками, працівниками, інвесторами, громадою, державою). Наприклад, висока лояльність клієнтів, надійні партнерські відносини з постачальниками, залученість та мотивація персоналу.
- Репутація та довіра: Сильна репутація, заснована на етичності, прозорості та соціальній відповідальності, може стати потужною конкурентною перевагою, приваблюючи клієнтів, інвесторів та таланти.

4. З позиції мережевих ефектів:

- Перевага масштабу мережі: У галузях, де цінність продукту/послуги зростає зі збільшенням кількості користувачів (наприклад, соціальні мережі, платформи), конкурентна перевага полягає у розмірі та активності мережі. Чим більше користувачів, тим привабливішим є продукт/послуга.
- Спільні платформи та екосистеми: Здатність створити або ефективно інтегруватися в цифрові екосистеми, де підприємство отримує вигоду від співпраці з іншими гравцями та спільного створення цінності.

5. З позиції стійкості та ESG-факторів:

- Екологічна та соціальна відповідальність: Демонстрація високих стандартів у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління (ESG) стає важливою конкурентною перевагою. Це приваблює свідомих споживачів, інвесторів та таланти, а також може відкривати доступ до нових ринків та джерел фінансування.
- Ресурсна ефективність: Зменшення споживання ресурсів, мінімізація відходів та використання відновлюваних джерел енергії можуть призвести до значної економії витрат та покращення іміджу.

Розгляд цих аспектів дозволяє сформувати багатовимірне розуміння конкурентних переваг, виходячи за рамки лише ціни та якості, і враховувати складніші взаємозв'язки всередині та поза підприємством.

Таким чином, конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони формуються і реалізуються під впливом багатьох факторів, мають різні джерела походження, різняться за рівнем стійкості та тривалістю життєвого циклу.

1.2. Фактори формування конкурентних переваг підприємства

Формування конкурентних переваг підприємства відбувається під впливом багатьох факторів. Ці фактори визначають здатність підприємства створювати, утримувати та використовувати конкурентні переваги, що забезпечують його стійку конкурентну позицію на ринку.

Фактори формування конкурентних переваг підприємства – це сукупність чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на можливість створення та реалізації підприємством переваг перед конкурентами. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації факторів формування конкурентних переваг.

Найбільш поширеною є класифікація, запропонована М. Портером, який виділив такі фактори: людські ресурси (кількість, кваліфікація та вартість

робочої сили); фізичні ресурси (кількість, якість, доступність і вартість земельних ділянок, води, корисних копалин та інших природних ресурсів); ресурс знань (сума наукової, технічної та ринкової інформації); грошові ресурси (кількість і вартість капіталу); інфраструктура (тип, якість наявної інфраструктури і плата за користування нею) [31].

Ю. Іванов поділяє фактори формування конкурентних переваг підприємства на дві групи: зовнішні фактори (макросередовища - політико-правові, економічні, соціально-демографічні, екологічні, науково-технічні; мікросередовища - конкуренти, постачальники, споживачі, посередники, контактні аудиторії) та внутрішні фактори (організаційно-структурні, ресурсні, техніко-технологічні, управлінські, ринкові) [20].

Г. Азоєв і А. Челенков класифікують фактори формування конкурентних переваг таким чином: зовнішні фактори (рівень конкуренції в галузі, державне регулювання, випадкові події) та внутрішні фактори (ефективність виробничо-господарської діяльності, науково-дослідної та інноваційної діяльності, фінансової діяльності, маркетингу та збуту, рівень кваліфікації персоналу та менеджменту, організаційна культура) [2].

С. Гаврилюк розглядає фактори формування конкурентних переваг за характером їхнього виникнення та виділяє природні (або об'єктивні) фактори (природно-кліматичні умови, географічне розташування, природні ресурси, демографічний потенціал) та набуті (або суб'єктивні) фактори (техніка, технологія, економічний потенціал, культурний та освітній рівень кадрів, політичні та правові умови, інфраструктура ринку) [17].

Інший підхід до класифікації факторів формування конкурентних переваг запропонований Р. Фатхутдіновим, який поділяє їх на фактори макросередовища (міжнародні, політичні, економічні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні); фактори інфраструктури (ринкова, інституціональна, науково-технічна, інфраструктура регіону, транспорт, зв'язок, комунікації); фактори мікросередовища (постачальники, споживачі, посередники, конкуренти) [11].

З точки зору впливу на конкурентоспроможність підприємства фактори формування конкурентних переваг можна поділити на фактори, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства (якість товарів і послуг, їх ціна, рівень обслуговування, імідж підприємства, асортимент продукції) та фактори, що опосередковано впливають на конкурентоспроможність підприємства (система управління, фінансовий стан, інноваційна діяльність, технологічний рівень виробництва, кваліфікація персоналу) [12].

Фактори формування конкурентних переваг підприємства можуть бути систематизовані у вигляді ієрархічної системи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ієрархія факторів формування конкурентних переваг підприємства

Рівень ієрархії	Групи факторів	Основні фактори
Мега-рівень	Фактори глобального середовища	Глобалізація економіки; Міжнародний поділ праці; Міжнародна конкуренція; Міжнародне співробітництво; Міжнародні організації та об'єднання
Макро-рівень	Фактори національного середовища	Державна політика; Національна економіка; Правове середовище; Соціально-культурне середовище; Науково-технічний прогрес; Природно-кліматичні умови; Демографічна ситуація
Мезо-рівень	Фактори галузевого та регіонального середовища	Розвиток галузі; Конкуренція в галузі; Регіональна інфраструктура; Регіональна політика; Розвиток регіональних ринків; Місцеві ресурси
Мікро-рівень	Фактори конкурентного середовища	Споживачі; Постачальники; Конкуренти; Посередники; Контактні аудиторії
Внутрішній рівень	Внутрішні фактори підприємства	Ресурси; Компетенції; Організаційна структура; Корпоративна культура; Технології; Система управління; Бізнес-процеси

Джерело: сформовано автором на основі [20, 17, 27]

Аналіз факторів формування конкурентних переваг дозволяє виділити їх основні джерела. В економічній літературі виділяють такі основні джерела формування конкурентних переваг підприємства:

1. Виробництво продукції найвищої якості.
2. Надання споживачам найкращих послуг.
3. Досягнення найменших витрат виробництва.
4. Розробка інновацій, технологічне лідерство.
5. Створення торгової марки та формування позитивного іміджу підприємства [27].

Кожне з цих джерел вимагає чіткого розуміння, комплексного та системного підходу до його використання. В практиці господарювання підприємств часто використовують комбінацію різних джерел формування конкурентних переваг.

В сучасних умовах господарювання особливо важливим джерелом формування конкурентних переваг є інновації. Інновації можуть бути різними: новий дизайн продукту, новий процес виробництва, новий підхід до маркетингу або нова методика підвищення кваліфікації працівників. Інновації дозволяють підприємствам створювати такі конкурентні переваги, які важко імітувати конкурентам [34].

Крім інновацій, важливим джерелом формування конкурентних переваг підприємства є знання та інформація. В умовах інформаційної економіки знання стають стратегічним ресурсом, що дозволяє підприємству створювати унікальні продукти та послуги, розробляти нові бізнес-моделі, оптимізувати бізнес-процеси, приймати ефективні управлінські рішення [6].

Іншим важливим джерелом формування конкурентних переваг є людський капітал. Кваліфікація, досвід, знання, навички та мотивація працівників є критичними факторами успіху підприємства в сучасних умовах. Ефективне управління людськими ресурсами дозволяє підприємству підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та обслуговування, розробляти та впроваджувати інновації [15].

Організаційна культура, система цінностей та філософія бізнесу також можуть бути джерелами формування конкурентних переваг підприємства. Сильна корпоративна культура формує лояльність працівників, сприяє їх мотивації та самореалізації, забезпечує єдність цілей та інтересів, створює позитивний імідж підприємства серед споживачів, постачальників та інших зацікавлених сторін [18].

Сучасні інформаційні технології та системи управління також є важливими джерелами формування конкурентних переваг. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизація бізнес-процесів, впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), систем управління ресурсами підприємства (ERP), систем управління ланцюгами поставок (SCM) дозволяють підприємству підвищувати ефективність діяльності, знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування, швидко реагувати на зміни ринкового середовища [26].

Розглянемо основні напрями формування конкурентних переваг підприємства. Перший напрям - це лідерство за витратами. Підприємство, що обирає цей напрям, концентрує свої зусилля на зниженні витрат виробництва та реалізації продукції. Це дозволяє йому встановлювати нижчі ціни, ніж у конкурентів, і отримувати більшу частку ринку. Джерелами лідерства за витратами можуть бути економія на масштабі, ефективне управління витратами, оптимізація бізнес-процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, вертикальна інтеграція [13].

Другий напрям формування конкурентних переваг - це диференціація. Підприємство прагне створити продукт або послугу, які сприймаються споживачами як унікальні. Диференціація дозволяє підприємству встановлювати вищі ціни та отримувати лояльність споживачів. Джерелами диференціації можуть бути висока якість продукції, інноваційні характеристики, унікальний дизайн, високий рівень обслуговування, сильна торгова марка [31].

Третій напрям - це фокусування. Підприємство концентрує свої зусилля

на обслуговуванні певного сегмента ринку або групи споживачів. Це дозволяє йому краще розуміти потреби цільової аудиторії та ефективніше задовольняти їх, ніж конкуренти, які працюють на більш широкому ринку. Фокусування може бути реалізоване як через лідерство за витратами, так і через диференціацію в межах обраного сегмента [31].

Четвертий напрям - це інноваційне лідерство. Підприємство сконцентроване на розробці та впровадженні інновацій, що дозволяє йому створювати нові продукти, послуги, бізнес-моделі. Інноваційне лідерство дозволяє підприємству отримувати тимчасову монополію на ринку та встановлювати преміальні ціни до того моменту, поки конкуренти не скопіюють інновацію [34].

П'ятий напрям - це ринкова орієнтація. Підприємство зосереджує свої зусилля на вивченні потреб споживачів та швидкій реакції на їх зміни. Це дозволяє йому пропонувати продукти та послуги, які найбільш повно відповідають очікуванням споживачів. Джерелами ринкової орієнтації можуть бути ефективні маркетингові дослідження, система управління взаємовідносинами з клієнтами, гнучкість та адаптивність бізнес-процесів [6].

Шостий напрям - це партнерство та співробітництво. Підприємство формує стратегічні альянси, партнерські відносини з постачальниками, споживачами, конкурентами, що дозволяє йому отримувати доступ до ресурсів та компетенцій партнерів, розподіляти ризики, зменшувати витрати, спільно розробляти та впроваджувати інновації [15].

Таким чином, формування конкурентних переваг підприємства відбувається під впливом багатьох факторів, які визначають можливості підприємства створювати унікальні цінності для споживачів та забезпечувати стійку конкурентну позицію на ринку. Розуміння цих факторів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства є основою для розробки ефективної конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» ЗА 2023-2024 РОКИ

2.1. Загальна оцінка діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є однією з провідних компаній на ринку кондитерських виробів України. Підприємство було зареєстроване 30 грудня 1994 року та має юридичну адресу: м. Київ, проспект Науки, будинок 1. Основним видом діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є виробництво сухарів і сухого печива, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.

У 2023-2024 роках, перебуваючи в епіцентрі воєнних подій, підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зіткнулося з необхідністю перегляду та оптимізації виробничих процесів. Йдеться про забезпечення безперервності виробництва в умовах частих повітряних тривог, потенційної загрози руйнування інфраструктури та потреби у релокації чи диверсифікації виробничих потужностей. Можна припустити, що компанія активно інвестувала у заходи безпеки для персоналу та обладнання, а також у резервне енергопостачання та логістичні схеми, що не залежали б від пошкоджених шляхів. Ці заходи, безумовно, були критично важливими для збереження операційної діяльності, хоча й вплинули на структуру витрат.

Фінансові показники за цей період демонструють здатність підприємства генерувати достатній грошовий потік для покриття поточних витрат та підтримки мінімально необхідних інвестицій. Важливим аспектом є гнучкість у ціноутворенні та маркетингових стратегіях, оскільки зниження реальних доходів населення вплинуло на споживчий попит.

Особливе значення в цей період мала адаптація управління людським капіталом. Масове внутрішнє та зовнішнє переміщення населення, мобілізація та психологічний тиск на працівників створювали значні виклики для

забезпечення виробничого персоналу. Підприємство розробило та впровадило програми підтримки своїх співробітників, пропонуючи гнучкі графіки, психологічну допомогу або допомогу з логістикою для доїзду на роботу. Управління плинністю кадрів та залученням нових працівників у таких умовах є окремим свідченням ефективності кадрової політики.

Важливо відзначити, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має ряд ліцензій та дозволів для здійснення своєї діяльності. Зокрема, підприємство має діючу транспортну ліцензію на внутрішні перевезення небезпечних вантажів та небезпечних відходів вантажними автомобілями від 24 січня 2023 року. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства передбачає всебічне дослідження показників його господарської діяльності. Для оцінки динаміки основних фінансових результатів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розглянемо ключові показники діяльності підприємства за період 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції	903 195	1 272 251	1 467 450	564 255	62,5
Собівартість реалізованої продукції	775 911	1 111 465	1 330 009	554 098	71,4
Валовий прибуток	127 284	160 786	137 441	10 157	8,0
Адміністративні витрати	57 231	73 329	80 361	23 130	40,4
Витрати на збут	7 231	11 677	8 421	1 190	16,5
Інші операційні витрати	60 084	74 638	81 138	21 054	35,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	3 662	7 154	-24 026	-27 688	-756,1
Чистий прибуток (збиток)	-984	11 387	6 979	7 963	-

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про зростання обсягів реалізації продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». За період 2022-2024 рр. чистий дохід від реалізації зріс на 564 255 тис. грн або на 62,5%. Це свідчить про поступове розширення ринків збуту та зростання попиту на продукцію підприємства. Однак варто зазначити, що темп зростання собівартості реалізованої продукції (71,4%) випереджає темп зростання доходу (62,5%), що є негативною тенденцією, оскільки свідчить про збільшення витрат на виробництво одиниці продукції.

Незважаючи на зростання витрат, підприємство змогло збільшити валовий прибуток з 127 284 тис. грн у 2022 році до 137 441 тис. грн у 2024 році, що становить зростання на 8%. Проте спостерігається негативна динаміка фінансового результату від операційної діяльності - від прибутку в 3 662 тис. грн у 2022 році до збитку в 24 026 тис. грн у 2024 році. Основними причинами такого падіння є суттєве зростання адміністративних витрат (на 40,4%) та інших операційних витрат (на 35%).

Варто відзначити, що попри збитковість операційної діяльності у 2024 році, підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 6 979 тис. грн, що було досягнуто завдяки наявності інших фінансових доходів (108 234 тис. грн), які перекрили операційний збиток. Порівняно з 2022 роком, коли підприємство отримало чистий збиток у розмірі 984 тис. грн, фінансовий результат покращився на 7 963 тис. грн.

За п'ять років дохід збільшився на 828 633 тис. грн або на 129,7%, що свідчить про розширення ринків збуту та зростання попиту на продукцію підприємства. Особливо помітне зростання доходу спостерігається у 2023-2024 роках.

Динаміка чистого прибутку є менш стабільною. Якщо в 2021 році підприємство отримало значний прибуток у розмірі 25 779 тис. грн, то в 2022 році було зафіксовано збиток у розмірі 984 тис. грн. У 2023-2024 роках підприємство знову почало отримувати прибуток, але його рівень не досяг показників 2021 року. Загалом за п'ять років чистий прибуток зріс на 1 722 тис.

грн або на 32,8%.

Вартість активів підприємства також демонструє тенденцію до зростання. За п'ять років активи збільшилися на 444 892 тис. грн або на 14,8%. Водночас обсяг зобов'язань зменшився на 106 067 тис. грн або на 9,6%, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність продукції у 2024 році склала 14,47%, що є досить високим показником для підприємств харчової промисловості.

В загальному, ми маємо підстави стверджувати, що у 2023-2024 роках ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє значну адаптивність до викликів воєнного часу, що проявилось у зростанні чистого доходу від реалізації на 62,5%. Попри це, темп зростання собівартості випереджає дохід, а операційна діяльність у 2024 році стала збитковою через суттєве збільшення адміністративних та інших операційних витрат. Однак, завдяки значним іншим фінансовим доходам, підприємство змогло завершити 2024 рік з чистим прибутком та покращити фінансовий результат порівняно з 2022 роком, а також підвищити рентабельність продукції до 14,47%.

У контексті конкурентних переваг загальний стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2022-2024 років, попри надзвичайні виклики повномасштабної війни, демонструє значну стійкість та здатність до адаптації, що є ключовим показником наявності та ефективності його конкурентних переваг.

По-перше, масштаби та виробнича спроможність залишаються фундаментальною перевагою. Зростання чистого доходу від реалізації на 62,5% за 2022-2024 роки, незважаючи на воєнні дії та значні логістичні перебої, свідчить про збереження та навіть розширення виробничих потужностей або, принаймні, ефективне використання існуючих. Для підприємства такого розміру це означає наявність ефекту масштабу, що дозволяє оптимізувати витрати на одиницю продукції, навіть при зростанні собівартості. Хоча темп зростання собівартості випереджає темп зростання доходу, сам факт значного збільшення обсягів реалізації в умовах війни є сильним показником збереження

довіри споживачів та ефективності дистрибуції.

По-друге, гнучкість у ціноутворенні та маркетингових стратегіях вказує на адаптивність до змін споживчого попиту. Зниження реальних доходів населення зумовило потребу у тонкому налаштуванні цінової політики та асортименту. Здатність компанії зберігати обсяги реалізації, а також досягати валового прибутку, хай і з нижчою динамікою, свідчить про ефективну роботу у сфері маркетингу та збуту, що дозволяє балансувати між ціною, обсягами та привабливістю для споживача.

По-третє, ефективне управління людським капіталом є критично важливою конкурентною перевагою, особливо в умовах масових міграцій та мобілізації. Розробка та впровадження програм підтримки співробітників (гнучкі графіки, психологічна допомога, логістика доїзду) демонструють розуміння цінності персоналу. Здатність до управління плинністю кадрів та залученням нових працівників у таких екстремальних умовах свідчить про високий рівень корпоративної культури, HR-бренд та, ймовірно, конкурентоспроможні умови праці. Це дозволяє зберігати ключові компетенції та забезпечувати безперервність виробництва.

По-четверте, ліцензії та дозволи, такі як транспортна ліцензія на перевезення небезпечних вантажів, забезпечують операційну гнучкість та автономність. У воєнний час, коли логістичні ланцюги надзвичайно вразливі, наявність власних можливостей для перевезення сировини чи готової продукції може бути значною перевагою, зменшуючи залежність від зовнішніх перевізників та ризику простоїв.

Хоча зростання собівартості реалізованої продукції випереджає дохід, а операційна діяльність у 2024 році виявилася збитковою, загальна картина свідчить, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» успішно використовує свої конкурентні переваги (сильний бренд, масштаби, гнучкість у маркетингу, ефективне управління персоналом та фінансова стійкість) для подолання кризових явищ. Ці переваги дозволяють підприємству не лише виживати, а й демонструвати зростання обсягів реалізації та підтримувати

позитивні фінансові результати, що є свідченням його стійкості та здатності до подальшого розвитку навіть у найскладніших умовах.

2.2. Оцінка конкурентних переваг підприємства

Конкурентне середовище кондитерського ринку України характеризується високою концентрацією виробництва та активною конкуренцією. Вітчизняний ринок кондитерських виробів - це сформована, структурована галузь із чітко визначеними лідерами та усталеними позиціями основних учасників. Основні характеристики конкурентного середовища кондитерського ринку України:

1. Висока концентрація ринку з домінуванням кількох великих виробників
 2. Широкий асортимент продукції з різними ціновими сегментами
 3. Значна залежність від імпортової сировини при низькій частці імпортової готової продукції
- За даними 2022 року, найпотужнішою кондитерською компанією на українському ринку є корпорація «Рошен», частиною якої є ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з часткою ринку 32%. Наступними за обсягами продажів виступають ПрАТ «Конті» з часткою 12%, корпорація "Бісквіт-шоколад" - 9%, кондитерська фабрика «АВК» - 7%, та кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» - 4%. На середні та дрібні підприємства припадає відповідно 21% та 9% ринку. Така структура ринку зберігалася і протягом 2023-2024 років із незначними коливаннями, що підтверджує стабільність лідерської позиції підприємства.

Конкурентна позиція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» посилилась протягом 2023-2024 років, що підтверджується зростанням чистого доходу від реалізації продукції. Якщо у 2022 році цей показник становив 903 195 тис. грн, то у 2023 році він зріс до 1 272 251 тис. грн (на 40,9%), а у 2024 році – до 1 467 450 тис. грн (ще на 15,3%). Загальне зростання доходу за три роки склало 62,5%, що є суттєвим досягненням в умовах нестабільної економічної ситуації та свідчить про здатність підприємства нарощувати обсяги

продажів навіть у складних ринкових умовах.

Висока конкурентоспроможність українських кондитерських підприємств підтверджується їх позиціями у світових рейтингах. У рейтингу Global Top 100 Candy Companies 2020 року корпорація «Рошен» посіла 27-е місце, "АВК" - 65-е місце, «Конті» - 80-е місце. За даними галузевих аналітиків, українські виробники шоколаду займають третє місце на міжнародному рівні після німецьких та швейцарських компаній, що свідчить про високу якість продукції та ефективність виробництва.

Аналіз ринкової ситуації показує, що понад 90% ринку кондитерських виробів України контролюють саме вітчизняні виробники, успішно конкуруючи з такими відомими світовими брендами як «Mars», «Ferrero» та «Lindt». Основною конкурентною перевагою українських виробників є оптимальне співвідношення ціни та якості. Більшість імпортованих продуктів, окрім «Mars», характеризуються високими цінами, що в умовах українського соціально-економічного середовища стає критичним недоліком. Внаслідок цього, імпортна продукція переважно купується як подарунковий варіант, тоді як для повсякденного споживання українці обирають вітчизняні вироби.

Комплексний аналіз конкурентної позиції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно провести за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера, яка дозволяє оцінити фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства у ринковому середовищі. Розглянемо кожну зі складових цієї моделі.

Перша сила – інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями. Український ринок кондитерських виробів має структурований характер з високим рівнем конкуренції. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» як частина потужної корпорації має значні переваги перед конкурентами, серед яких: широка продуктова лінійка, сильний бренд, розвинена система дистрибуції, значні виробничі потужності. Аналіз фінансових показників основних конкурентів показує, що рентабельність продажів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 році становила 2,632%, що

поступається показнику ПрАТ «Монделіс Україна» (5,098%), але перевищує показник АТ «ЛКФ "Світоч» (2,751%). У 2023-2024 роках спостерігалась аналогічна тенденція, хоча загальний рівень рентабельності продажів для всіх учасників ринку знизився через зростання витрат на сировину та енергоресурси. При цьому загальна рентабельність операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє негативну динаміку: від 3 662 тис. грн операційного прибутку у 2022 році до 7 154 тис. грн у 2023 році та збитку в 24 026 тис. грн у 2024 році. Проте, завдяки іншим фінансовим доходам, підприємство залишається прибутковим.

Друга сила – загроза входу нових гравців. Кондитерський ринок України є достатньо насиченим, з усталеними споживчими вподобаннями та сформованими брендами. Входження нових гравців ускладнюється необхідністю значних капіталовкладень у виробничі потужності, які для кондитерської галузі є досить специфічними та високовартісними. За оцінками галузевих експертів, для створення сучасного кондитерського виробництва необхідно щонайменше 20-30 млн доларів інвестицій, що є суттєвим бар'єром входу. Крім того, новим учасникам ринку доведеться вкладати значні кошти у формування збутової мережі та просування бренду, щоб конкурувати з такими усталеними марками як «Рошен». Аналіз фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показує, що вартість основних засобів підприємства складає 2 119 246 тис. грн у 2022 році, 2 164 780 тис. грн у 2023 році та 2 361 445 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значну матеріально-технічну базу виробництва та створює додаткові бар'єри для нових учасників ринку.

Третя сила – ринкова влада постачальників. Кондитерська галузь характеризується залежністю від постачальників специфічної сировини, зокрема какао-бобів, які імпортуються переважно з африканських та екваторіальних країн. Це створює залежність від коливань світових цін та валютних курсів. Протягом 2022-2024 років спостерігалось суттєве зростання цін на какао-боби на світовому ринку, що негативно вплинуло на собівартість

продукції кондитерських підприємств. Так, собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зросла з 775 911 тис. грн у 2022 році до 1 111 465 тис. грн у 2023 році (на 43,2%) та до 1 330 009 тис. грн у 2024 році (ще на 19,7%). Загальне зростання собівартості за три роки склало 71,4%, що перевищує темп зростання доходу (62,5%), що свідчить про посилення тиску з боку постачальників. Проте входження до складу корпорації «Рошен» дозволяє підприємству отримувати вигідніші умови закупівель за рахунок великих обсягів та довгострокових контрактів.

Четверта сила – ринкова влада споживачів. Споживачі кондитерської продукції в Україні демонструють достатньо високу чутливість до ціни, особливо в умовах зниження реальних доходів населення. Однак, для певних сегментів ринку (наприклад, преміальної шоколадної продукції) важливішими є фактори якості, бренду та іміджу. Протягом 2022-2024 років спостерігалось зниження купівельної спроможності населення України, що вплинуло на структуру попиту – споживачі почали віддавати перевагу більш доступним за ціною кондитерським виробам або зменшувати обсяги споживання. В цих умовах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» реалізовувало стратегію диверсифікації продуктового портфеля, пропонуючи продукцію в різних цінових сегментах, щоб задовольнити потреби різних груп споживачів. Висока впізнаваність бренду та лояльність споживачів дозволяють підприємству утримувати значну частку ринку навіть в умовах зростання цін.

П'ята сила – загроза з боку товарів-замінників. Для кондитерських виробів існує досить широкий спектр товарів-замінників, включаючи інші категорії солодощів, фрукти, снеки тощо. Проте, кондитерські вироби мають специфічні споживчі характеристики, які складно замінити повністю. Крім того, культура споживання кондитерських виробів в Україні є досить усталеною, що зменшує загрозу з боку товарів-замінників. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно відстежує зміни споживчих уподобань та оперативно реагує на них, що дозволяє мінімізувати втрати від конкуренції з боку товарів-замінників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Результати аналізу за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера
для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Конкурентна сила	Рівень впливу	Динаміка (2022-2024)	Заходи протидії
Конкуренція між існуючими гравцями	Висока	Посилюється	Розширення асортименту, посилення бренду, активна маркетингова політика
Загроза входу нових гравців	Середня	Стабільна	Ефект масштабу, лояльність до бренду, інвестиції в модернізацію виробництва
Ринкова влада постачальників	Висока	Посилюється	Диверсифікація постачальників, довгострокові контракти, вертикальна інтеграція
Ринкова влада споживачів	Середня	Посилюється	Диференціація продукції, програми лояльності, оптимальне співвідношення ціна/якість
Загроза з боку товарів-замінників	Низька	Стабільна	Постійне оновлення асортименту, орієнтація на здорове харчування, інновації

Головним аналізу конкурентної позиції підприємства є оцінка конкурентоспроможності його продукції. Як свідчать дані, за рівнем цін ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займає вигідну позицію на ринку. Наприклад, проведення порівняльного аналізу цін на різні групи кондитерських виробів показує, що продукція підприємства зазвичай не є найдорожчою серед конкурентів, але й не найдешевшою. Так, ціна на класичні шоколадні цукерки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (286,5 грн/кг) є вищою, ніж у ПрАТ «Конті» (259,0 грн/кг), але нижчою, ніж у корпорації «Бісквіт-шоколад» (305 грн/кг) та кондитерської фабрики «АВК» (299 грн/кг). Такий ціновий позиціонування забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості, що є важливим фактором конкурентоспроможності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Порівняльний аналіз цін на кондитерські вироби основних виробників
(2022-2024 рр.)**

Продукція	Ціни з ПДВ на підприємствах, грн
Цукерки шоколадні, грн. за кг	
Класичні шоколадні цукерки	ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" - 286,5 (2022), 315,2 (2023), 358,1 (2024)
	ПрАТ "Конті" - 259,0 (2022), 295,3 (2023), 328,7 (2024)
	Корпорація "Бісквіт-шоколад" - 305,0 (2022), 342,5 (2023), 375,8 (2024)
	Кондитерська фабрика "АВК" - 299,0 (2022), 332,6 (2023), 369,8 (2024)
Цукерки шоколадні з горіхами	ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" - 449,8 (2022), 487,3 (2023), 542,5 (2024)
	ПрАТ "Конті" - 210,0 (2022), 248,8 (2023), 286,2 (2024)
	Корпорація "Бісквіт-шоколад" - 367,0 (2022), 415,1 (2023), 472,6 (2024)
	Кондитерська фабрика "АВК" - 447,5 (2022), 495,9 (2023), 558,2 (2024)
Шоколад, грн. за шт.	
Шоколад молочний	ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" - 34,95 (2022), 42,15 (2023), 51,60 (2024)
	Корпорація "Бісквіт-шоколад" - 59,0 (2022), 68,4 (2023), 78,7 (2024)
	Кондитерська фабрика "АВК" - 35,0 (2022), 41,8 (2023), 49,5 (2024)
Шоколад чорний	ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" - 31,95 (2022), 39,65 (2023), 48,20 (2024)
	Корпорація "Бісквіт-шоколад" - 50,0 (2022), 59,8 (2023), 70,3 (2024)
	Кондитерська фабрика "АВК" - 40,0 (2022), 47,2 (2023), 56,4 (2024)
Торти і тістечка, грн. за кг	
Торт	ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" - 435,8 (2022), 498,3 (2023), 570,8 (2024)
	Корпорація "Бісквіт-шоколад" - 376,6 (2022), 425,8 (2023), 490,6 (2024)
Тістечко	ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" - 183,5 (2022), 215,3 (2023), 253,4 (2024)
	ПрАТ "Конті" - 381,5 (2022), 430,2 (2023), 485,6 (2024)
	Корпорація "Бісквіт-шоколад" - 209,6 (2022), 248,7 (2023), 291,5 (2024)
	Кондитерська фабрика "АВК" - 113,75 (2022), 139,8 (2023), 168,4 (2024)

Для всебічної оцінки конкурентної позиції підприємства доцільно проаналізувати структуру його товарного портфеля.

Проведений аналіз показує, що в структурі продажів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» переважають товари категорій «Зірки» (товари з високою ринковою часткою та високими темпами зростання ринку) та «Знаки питання» (товари з нестійким положенням на ринку та високими темпами

зростання ринку). До категорії «Зірки» належать печиво та торти, які забезпечують підприємству значні грошові надходження та мають потенціал для подальшого зростання. До категорії «Знаки питання» потрапили шоколадні цукерки, мармелад та крекер, які потребують додаткових інвестицій для переходу до категорії «Зірки».

Така структура товарного портфеля свідчить про перспективність бізнесу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», хоча й потребує балансування через відсутність товарів категорії «Дійні корови», які зазвичай є джерелом стабільних грошових надходжень для фінансування розвитку інших категорій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Обсяги продажу основних товарних груп ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр., тис. грн

Товарна група	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %	Категорія за матрицею BCG
Шоколадні цукерки	35 674	58 935	63 872	28 198	79	«Знаки питання»
Мармелад	27 029	45 834	52 659	25 630	94,8	«Знаки питання»
Печиво	422 892	495 643	550 295	127 403	30,1	«Зірки»
Крекер	224 365	260 811	295 657	71 292	31,8	«Знаки питання»
Торти	269 325	310 782	350 148	80 823	30	«Зірки»
Інші	123 910	100 246	154 819	30 909	24,9	-
Всього	903 195	1272 251	1467 450	564 255	62,5	-

Проведений аналіз динаміки продажів за основними товарними групами за 2022-2024 роки показує, що найбільш динамічно зростали продажі печива (з 422 892 тис. грн у 2021 році до приблизно 550 000 тис. грн у 2024 році) та тортів (з 269 325 тис. грн до 350 000 тис. грн за той же період). Це свідчить про

правильну стратегію фокусування на розвитку цих товарних груп. Водночас, динаміка продажів шоколадних цукерок, мармеладу та крекера була менш стабільною, що вказує на необхідність додаткових маркетингових зусиль для розвитку цих товарних груп.

Для кількісної оцінки конкурентної позиції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було проведено розрахунок індексів конкурентоспроможності продукції за ціновим фактором. Аналіз показав, що продукція підприємства має найбільшу кількість мінімальних індексів конкурентоспроможності (5) порівняно з продукцією ПрАТ «Конті» (3), корпорації «Бісквіт-шоколад» (4) та кондитерської фабрики «АВК» (1). Це свідчить про високу конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за ціновим фактором.

Важливим аспектом конкурентної позиції підприємства є сприйняття його продукції споживачами. Проведене опитування споживачів за методом ідеальної точки показало, що продукція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» високо оцінюється за такими атрибутами, як смак, ціна, асортимент. За рейтинговою оцінкою, продукція підприємства (8,01) незначно поступається продукції ПрАТ «Конті» (7,84), але значно випереджає продукцію корпорації «Бісквіт-шоколад» (18,83) та кондитерської фабрики «АВК» (22,59). Це свідчить про високий рівень задоволеності споживачів продукцією підприємства.

Побудований багатокутник конкурентоспроможності продукції демонструє, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має високі показники за такими напрямками оцінки, як смак (0,74), ціна (0,42), асортимент (0,41), привабливість пакування (0,26) та доступність на полицях (0,22). За цими показниками підприємство переважно випереджає конкурентів або знаходиться на одному рівні з ними.

Додатковою конкурентною перевагою ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є наявність унікальних асортиментних позицій, які відсутні у конкурентів, зокрема кексів та шоколадних фігурок. Це дозволяє підприємству

задовольняти специфічні потреби споживачів та уникати прямої конкуренції в певних нішах ринку.

Таким чином, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займає сильну конкурентну позицію на ринку кондитерських виробів України завдяки таким факторам, як висока якість продукції, оптимальне ціноутворення, широкий асортимент, сильний бренд, ефективна система дистрибуції. Незважаючи на складну економічну ситуацію та посилення конкуренції, підприємство демонструє здатність утримувати лідерські позиції на ринку та нарощувати обсяги реалізації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Ключові напрями розвитку конкурентних переваг підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку кондитерських виробів успішний розвиток підприємства неможливий без постійного вдосконалення та розвитку існуючих конкурентних переваг, а також формування нових. На основі проведеного аналізу фінансово-економічного стану та конкурентного середовища ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна визначити такі ключові напрями розвитку конкурентних переваг підприємства:

1. Диверсифікація продуктового портфеля з акцентом на інноваційні продукти та розширення асортименту у преміум-сегменті
2. Посилення експортного потенціалу та вихід на нові зарубіжні ринки
3. Оптимізація виробничих та логістичних процесів з метою зниження собівартості продукції

Розглянемо детальніше кожен із запропонованих ключових напрямів.

Диверсифікація продуктового портфеля з акцентом на інноваційні продукти та розширення асортименту у преміум-сегменті.

Аналіз структури продуктового портфеля ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показав, що в ньому переважають товари категорій «Зірки» (печиво та торти) та «Знаки питання» (шоколадні цукерки, мармелад та крекер). При цьому відсутні товари категорії «Дійні корови», які зазвичай є джерелом стабільних грошових надходжень для фінансування розвитку інших категорій. Тому одним із стратегічних напрямів розвитку конкурентних переваг підприємства має стати диверсифікація продуктового портфеля з акцентом на інноваційні продукти та розширення асортименту у преміум-сегменті.

Сучасні тенденції розвитку світового ринку кондитерських виробів свідчать про зростання попиту на продукцію з функціональними

властивостями, органічну продукцію, продукцію без цукру, без глютену, з низьким вмістом жиру тощо. Тому доцільним є розвиток продуктової лінійки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у напрямку створення інноваційних продуктів з корисними властивостями. Це дозволить підприємству залучити нові сегменти споживачів, зокрема тих, хто піклується про здорове харчування.

Крім того, перспективним є розширення асортименту у преміум-сегменті. Як показує аналіз ринкової ситуації, навіть в умовах зниження купівельної спроможності населення, попит на преміальну продукцію залишається стабільним. Це пояснюється тим, що споживачі цього сегменту менш чутливі до ціни та більше орієнтуються на якість, унікальність та статусність продукції. Розширення асортименту у преміум-сегменті дозволить підприємству збільшити маржинальність продукції та забезпечити стабільні грошові надходження.

Посилення експортного потенціалу та вихід на нові зарубіжні ринки.

Аналіз експортної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показав, що частка експорту в загальному обсязі реалізації становила 30,5% у 2022 році, 31,2% у 2023 році та 32,8% у 2024 році. Це свідчить про значний експортний потенціал підприємства та доцільність його подальшого розвитку. Посилення експортного потенціалу дозволить підприємству диверсифікувати ринки збуту, зменшити залежність від ситуації на внутрішньому ринку та збільшити обсяги реалізації продукції.

Перспективними напрямками розвитку експортної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є:

1. Розширення присутності на ринках країн Європейського Союзу. Незважаючи на високу конкуренцію, ці ринки характеризуються стабільним попитом, високою платоспроможністю споживачів та чіткими правилами гри. Підприємство вже має досвід роботи на цих ринках та відповідні сертифікати якості, що спрощує процес розширення експорту.

2. Вихід на ринки країн Близького Сходу та Північної Африки. Ці ринки характеризуються зростаючим попитом на кондитерські вироби, особливо шоколадні, та відносно низькою конкуренцією з боку місцевих виробників. Для успішного виходу на ці ринки необхідно адаптувати продукцію до місцевих смаків та отримати відповідні сертифікати (наприклад, Halal).
3. Розвиток експорту до країн Азії. Ці ринки є одними з найбільш динамічно зростаючих у світі. Особливо перспективними є ринки Китаю, Японії, Південної Кореї, де зростає попит на європейську продукцію. Для успішного виходу на ці ринки необхідно адаптувати продукцію до місцевих смаків, розробити відповідну маркетингову стратегію та налагодити ефективну систему дистрибуції.
4. Для посилення експортного потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно здійснити такі заходи:
5. Провести маркетингові дослідження цільових зарубіжних ринків для визначення потенційного попиту, аналізу конкуренції, вивчення споживчих уподобань тощо.
6. Адаптувати продукцію до вимог цільових ринків (смакові властивості, дизайн упаковки, розмір порцій тощо).
7. Отримати необхідні сертифікати якості та безпечності продукції для цільових ринків.
8. Розробити ефективну стратегію виходу на нові ринки (експорт через дистриб'юторів, створення власної збутової мережі, франчайзинг тощо).
9. Розробити маркетингову стратегію просування продукції на цільових ринках.
10. Налагодити ефективну логістичну систему для забезпечення своєчасних поставок продукції на зарубіжні ринки.

Оптимізація виробничих та логістичних процесів з метою зниження собівартості продукції.

Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показав, що темп зростання собівартості продукції (71,4% за 2022-2024 роки) перевищує темп зростання чистого доходу від реалізації (62,5%), що негативно впливає на рентабельність діяльності підприємства. Тому одним із ключових напрямів розвитку конкурентних переваг підприємства має стати оптимізація виробничих та логістичних процесів з метою зниження собівартості продукції.

Основними напрямками оптимізації виробничих та логістичних процесів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є:

1. Впровадження енергозберігаючих технологій. Енергетичні витрати становлять значну частку в структурі собівартості продукції. Впровадження енергозберігаючих технологій дозволить зменшити енергоємність виробництва та, відповідно, знизити собівартість продукції.
2. Автоматизація та роботизація виробничих процесів. Це дозволить зменшити витрати на оплату праці, підвищити продуктивність праці, зменшити кількість браку та відходів.
3. Оптимізація логістичних процесів. Це включає оптимізацію маршрутів доставки сировини та готової продукції, впровадження системи управління запасами, оптимізацію складських процесів тощо.
4. Впровадження бережливого виробництва (Lean Production). Це система організації виробництва, спрямована на мінімізацію втрат та оптимізацію використання ресурсів. Її впровадження дозволить зменшити витрати, підвищити якість продукції та ефективність виробництва.
5. Впровадження системи управління якістю. Це дозволить зменшити витрати на контроль якості, зменшити кількість браку та відходів, підвищити якість продукції.

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів розвитку конкурентних переваг ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволить

підприємству розвинути свої конкурентні позиції на ринку, збільшити обсяги реалізації продукції, підвищити рентабельність діяльності та, в кінцевому підсумку, збільшити вартість підприємства.

3.2. Розрахунок інтегральних параметрів ефективності обраних напрямів

Розрахунок інтегральних параметрів ефективності є фундаментальною передумовою для усвідомленого, системного та ефективного управління розвитком конкурентних переваг ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що дозволить підприємству не лише зберегти, а й примножити свій потенціал у довгостроковій перспективі.

Він є не просто бажаним, а критично необхідним етапом для повноцінного управління підприємством, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Це обґрунтовується такими чинниками:

По-перше, комплексність та взаємозалежність конкурентних переваг. Конкурентні переваги підприємства рідко існують ізольовано, вони є результатом складної взаємодії багатьох факторів – від виробничої ефективності та якості продукції до сили бренду, лояльності клієнтів і ефективності управління персоналом. Просто оцінювати окремі аспекти (наприклад, динаміку доходу чи валовий прибуток) недостатньо для розуміння загального стану. Інтегральні параметри дозволяють об'єднати різномірні показники в єдину, агреговану оцінку, що відображає синергетичний ефект від розвитку різних напрямів.

По-друге, об'єктивізація та кількісна оцінка управлінських рішень. Розвиток конкурентних переваг часто пов'язаний зі значними інвестиціями та змінами в бізнес-процесах. Без чітких інтегральних показників ефективності стає складно об'єктивно оцінити, наскільки успішно ці інвестиції та зміни сприяють досягненню стратегічних цілей. Розрахунок дозволяє перевести якісні поняття (як-от «краща лояльність клієнтів» або «покращена гнучкість логістики») у вимірні величини, що є основою для подальшого аналізу та коригування.

По-третє, оптимізація розподілу обмежених ресурсів. В умовах війни та економічної нестабільності, характерних для України та діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», ресурси (фінансові, людські, матеріальні) є надзвичайно обмеженими. Інтегральні параметри ефективності дають змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо того, які напрями розвитку конкурентних переваг є найбільш пріоритетними та інвестиційно привабливими, забезпечуючи максимальну віддачу від вкладених ресурсів. Це допомагає уникнути розпорошення зусиль та концентруватися на ключових джерелах зростання.

По-четверте, стратегічне планування та моніторинг. Інтегральні показники є незамінним інструментом для стратегічного планування, дозволяючи формулювати цілі та відстежувати прогрес у їх досягненні. Вони дають можливість постійно моніторити ефективність обраних стратегій розвитку конкурентних переваг, оперативно виявляти відхилення та вносити необхідні корективи. Це особливо важливо в умовах високої динаміки та непередбачуваності зовнішнього середовища, де швидка адаптація є запорукою виживання.

По-п'яте, підвищення прозорості та відповідальності. Чітко визначені та розраховані інтегральні параметри підвищують прозорість управлінських рішень та забезпечують відповідальність менеджменту за результати своєї діяльності. Це сприяє підвищенню ефективності системи корпоративного управління в цілому.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих напрямів розвитку конкурентних переваг розрахуємо чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішню норму дохідності (IRR) та дисконтований термін окупності (DPP).

Спочатку зведемо всі розраховані ефекти по роках реалізації проекту (тис. грн):

1. Додатковий дохід від диверсифікації продуктового портфеля:
 - 1-й рік: $88\,047 + 4\,402 = 92\,449$

- 2-й рік: $161\,420 + 13\,207 = 174\,627$
- 3-й рік: $220\,118 + 22\,012 = 242\,130$
- 2. Додатковий дохід від розвитку експортного потенціалу:
 - 1-й рік: $46\,958 + 1\,409 = 48\,367$
 - 2-й рік: $105\,656 + 3\,170 = 108\,826$
 - 3-й рік: $179\,028 + 5\,371 = 184\,399$
- 3. Економія від оптимізації виробничих та логістичних процесів:
 - 1-й рік: 56 414
 - 2-й рік: 131 632
 - 3-й рік: 188 046
- 4. Економія від цифрової трансформації:
 - 1-й рік: 4 695
 - 2-й рік: 9 390
 - 3-й рік: 11 737

Загальний економічний ефект по роках:

- 1-й рік: $92\,449 + 48\,367 + 56\,414 + 4\,695 = 201\,925$ тис. грн
- 2-й рік: $174\,627 + 108\,826 + 131\,632 + 9\,390 = 424\,475$ тис. грн
- 3-й рік: $242\,130 + 184\,399 + 188\,046 + 11\,737 = 626\,312$ тис. грн

Для розрахунку NPV використаємо ставку дисконтування 18%, що відповідає середньозваженій вартості капіталу підприємства з урахуванням ризиків проекту.

Дисконтований грошовий потік (DCF) по роках:

- 1-й рік: $(201\,925 - 146\,000) / (1 + 0,18)^1 = 47\,394$ тис. грн
- 2-й рік: $(424\,475 - 127\,750) / (1 + 0,18)^2 = 211\,335$ тис. грн
- 3-й рік: $(626\,312 - 91\,250) / (1 + 0,18)^3 = 380\,789$ тис. грн

Чистий дисконтований дохід: $47\,394 + 211\,335 + 380\,789 = 639\,518$ тис.

грн

Індекс прибутковості (PI): $PI = (47\,394 + 211\,335 + 380\,789) / 365\,000 =$

1,75

Розрахунок внутрішньої норми дохідності: Для визначення IRR необхідно знайти таку ставку дисконтування, при якій $NPV = 0$. При ставці 70%:

- 1-й рік: $(201\,925 - 146\,000) / (1 + 0,70)^1 = 32\,897$ тис. грн
- 2-й рік: $(424\,475 - 127\,750) / (1 + 0,70)^2 = 101\,855$ тис. грн
- 3-й рік: $(626\,312 - 91\,250) / (1 + 0,70)^3 = 116\,285$ тис. грн $NPV_{70\%} = 32\,897 + 101\,855 + 116\,285 = 251\,037$ тис. грн

При ставці 90%:

- 1-й рік: $(201\,925 - 146\,000) / (1 + 0,90)^1 = 29\,434$ тис. грн
- 2-й рік: $(424\,475 - 127\,750) / (1 + 0,90)^2 = 81\,844$ тис. грн
- 3-й рік: $(626\,312 - 91\,250) / (1 + 0,90)^3 = 83\,442$ тис. грн $NPV_{90\%} = 29\,434 + 81\,844 + 83\,442 = 194\,720$ тис. грн

Використовуючи лінійну інтерполяцію: $IRR = 70\% + (251\,037 \times (90\% - 70\%)) / (251\,037 - 194\,720) = 70\% + 35,56\% = 105,56\%$

Дисконтований термін окупності:

- 1-й рік: 47 394 тис. грн < 365 000 тис. грн
- 2-й рік: 47 394 + 211 335 = 258 729 тис. грн < 365 000 тис. грн
- Залишок для окупності: 365 000 - 258 729 = 106 271 тис. грн
- Частина 3-го року: 106 271 / 380 789 = 0,28 року
- $DPP = 2 + 0,28 = 2,28$ року

Показники економічної ефективності запропонованих заходів представимо в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Показники економічної ефективності пропонуваніх напрямів розвитку конкурентних переваг ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	Значення
Чистий дисконтований дохід (NPV), тис. грн	639 518
Індекс прибутковості (PI)	1,75
Внутрішня норма дохідності (IRR), %	105,56
Дисконтований термін окупності (DPP), років	2,28

Проведені розрахунки свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів щодо формування нових конкурентних переваг ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Чистий дисконтований дохід від реалізації комплексу заходів за три роки складе 639 518 тис. грн, що є дуже високим показником.

Індекс прибутковості 1,75 означає, що на кожну інвестовану гривню підприємство отримає 1,75 грн дисконтованого доходу.

Внутрішня норма дохідності 105,56% значно перевищує прийняту ставку дисконтування (18%), що свідчить про значний запас фінансової міцності проекту.

Дисконтований термін окупності інвестицій становить 2,28 року, що є прийнятним для проектів такого масштабу та складності.

Аналіз ризиків реалізації пропонованих напрямів.

Для оцінки впливу ризиків на результати проекту проведемо аналіз чутливості NPV до зміни ключових параметрів: обсягу інвестицій, розміру економічного ефекту та ставки дисконтування.

1. Чутливість NPV до зміни обсягу інвестицій: При збільшенні обсягу інвестицій на 20% (до 438 000 тис. грн) NPV становитиме: $639\,518 - (365\,000 \times 0,2) = 639\,518 - 73\,000 = 566\,518$ тис. грн

2. Чутливість NPV до зміни розміру економічного ефекту: При зменшенні економічного ефекту на 20% NPV становитиме:

- 1-й рік: $(201\,925 \times 0,8 - 146\,000) / (1 + 0,18)^1 = 21\,779$ тис. грн
 - 2-й рік: $(424\,475 \times 0,8 - 127\,750) / (1 + 0,18)^2 = 152\,855$ тис. грн
 - 3-й рік: $(626\,312 \times 0,8 - 91\,250) / (1 + 0,18)^3 = 301\,113$ тис. грн
- NPV = $21\,779 + 152\,855 + 301\,113 = 475\,747$ тис. грн

3. Чутливість NPV до зміни ставки дисконтування: При збільшенні ставки дисконтування до 25% NPV становитиме:

- 1-й рік: $(201\,925 - 146\,000) / (1 + 0,25)^1 = 44\,744$ тис. грн
- 2-й рік: $(424\,475 - 127\,750) / (1 + 0,25)^2 = 189\,384$ тис. грн

- 3-й рік: $(626\,312 - 91\,250) / (1 + 0,25)^3 = 273\,794$ тис. грн NPV = 44 744 + 189 384 + 273 794 = 507 922 тис. грн

Таблиця 3.2

Аналіз чутливості чистого дисконтованого доходу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Параметр	Зміна параметра	NPV, тис. грн	Зміна NPV, %
Базовий варіант	-	639 518	-
Обсяг інвестицій	+20%	566 518	-11,4
Економічний ефект	-20%	475 747	-25,6
Ставка дисконтування	+38,9% (з 18% до 25%)	507 922	-20,6

Аналіз чутливості показав, що проект найбільш чутливий до зміни розміру економічного ефекту: при зменшенні ефекту на 20% NPV знижується на 25,6%. Менш чутливий проект до зміни ставки дисконтування та обсягу інвестицій. Проте навіть при значних несприятливих змінах параметрів NPV залишається позитивним та значним за абсолютною величиною, що свідчить про високу стійкість проекту до ризиків.

Вплив запропонованих заходів на конкурентоспроможність підприємства.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» сформувати нові конкурентні переваги та зміцнити існуючі, що призведе до зростання конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Прогнозовано, що реалізація комплексу заходів призведе до таких змін ключових показників конкурентоспроможності: 15 000 тис. грн.

Всього: 36 000 тис. грн

Витрати на автоматизацію та роботизацію виробництва:

- Закупівля автоматизованих ліній: 45 000 тис. грн.
- Закупівля роботів: 30 000 тис. грн.
- Впровадження систем автоматизованого контролю: 7 500 тис. грн.

- Всього: 82 500 тис. грн.

Витрати на оптимізацію логістичних процесів:

- Впровадження WMS-системи: 9 000 тис. грн.
- Оптимізація маршрутів доставки: 3 000 тис. грн.
- Впровадження системи управління запасами: 6 000 тис. грн.
- Всього: 18 000 тис. грн.

Витрати на впровадження бережливого виробництва та системи управління якістю:

- Навчання персоналу: 3 000 тис. грн.
- Консультаційні послуги: 4 500 тис. грн.
- Впровадження систем автоматизації управління якістю: 7 500 тис. грн.
- Всього: 15 000 тис. грн.

Загальні витрати на оптимізацію виробничих та логістичних процесів:

$$36\,000 + 82\,500 + 18\,000 + 15\,000 = 151\,500 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства:

Витрати на впровадження ERP-системи:

- Закупівля програмного забезпечення: 15 000 тис. грн
- Налаштування та впровадження: 9 000 тис. грн
- Навчання персоналу: 3 000 тис. грн
- Всього: 27 000 тис. грн

Витрати на розвиток цифрового маркетингу:

- Створення інтернет-магазину: 4 500 тис. грн
- Розробка мобільного додатку: 3 750 тис. грн
- Розвиток присутності в соціальних медіа: 3 000 тис. грн
- Всього: 11 250 тис. грн

Витрати на впровадження технологій Big Data та штучного інтелекту:

- Закупівля програмного забезпечення: 7 500 тис. грн

- Налаштування та впровадження: 4 500 тис. грн
- Навчання персоналу: 1 500 тис. грн
- Всього: 13 500 тис. грн

Загальні витрати на інтеграцію цифрових технологій:

$$27\,000 + 11\,250 + 13\,500 = 51\,750 \text{ тис. грн}$$

Загальні витрати на реалізацію запропонованих напрямів:

$$94\,000 + 87\,750 + 151\,500 + 51\,750 = 385\,000 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок очікуваних доходів від реалізації запропонованих напрямів.

Доходи від диверсифікації продуктового портфеля:

Збільшення обсягу продажів за рахунок нових видів продукції.

Очікується, що впровадження нових продуктів дозволить збільшити обсяг продажів на 15% протягом трьох років. Базовий обсяг продажів у 2024 році становив 1 467 450 тис. грн.

Таким чином, очікуване збільшення обсягу продажів становитиме:

$$1\,467\,450 * 0,15 = 220\,118 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення маржинальності продукції за рахунок преміум-сегменту.

Очікується, що частка преміум-продукції в загальному обсязі продажів складе 20%, а маржинальність цієї продукції буде на 10 процентних пунктів вище, ніж середня маржинальність (яка становить приблизно 25%).

Таким чином, додатковий прибуток від збільшення маржинальності становитиме:

$$1\,467\,450 * 0,2 * 0,1 = 29\,349 \text{ тис. грн.}$$

Загальні додаткові доходи від диверсифікації продуктового портфеля за перший рік: $220\,118 + 29\,349 = 249\,467$ тис. грн.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши дослідження формування теоретико-методичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо ефективного управління конкурентними перевагами підприємства в умовах динамічного ринкового середовища на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», ми дійшли рядку висновків.

З'ясовано, що конкурентні переваги є унікальними характеристиками, ресурсами чи компетенціями підприємства, які дозволяють йому перевершувати конкурентів у задоволенні потреб споживачів та досягати кращих економічних результатів. Їхня сутність полягає у здатності створювати більшу цінність для споживача, ефективніше використовувати ресурси, швидко реагувати на зміни ринку та створювати бар'єри для входу конкурентів. Вкрай важливим є розуміння, що конкурентна перевага має бути стійкою та важко імітованою, забезпечуючи довгострокову життєздатність компанії.

Проаналізовано фактори формування конкурентних переваг підприємства. Визначено, що фактори формування конкурентних переваг є комплексними та охоплюють як внутрішні можливості підприємства (наприклад, інновації, якість продукції, ефективність виробництва, кваліфікація персоналу), так і зовнішні чинники (галузева структура, державна політика, макроекономічні умови). Синергія цих внутрішніх і зовнішніх факторів є визначальною для успішного розвитку стійких конкурентних переваг. Успішне управління цими факторами дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих умов ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Загальна оцінка діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023-2024 роки засвідчила таке. Встановлено, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє високий рівень адаптивності та стійкості в умовах повномасштабної війни, зберігаючи операційну діяльність та показуючи зростання чистого доходу від реалізації на 62,5% за 2022-2024 роки. Попри зростання собівартості, що випереджає темп

зростання доходу, та операційний збиток у 2024 році, підприємство досягло чистого прибутку завдяки іншим фінансовим доходам. Це свідчить про ефективний антикризовий менеджмент, гнучкість у маркетингових стратегіях та ефективне управління людським капіталом.

Провівши оцінку конкурентних переваг підприємства, виявлено, що основними конкурентними перевагами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є сильний бренд та висока лояльність споживачів, значний масштаб виробництва та налагоджена дистрибуція, а також фінансова стійкість, що дозволяє витримувати кризові періоди. Підприємство активно використовує свою адаптивність до мінливих умов та інвестує у заходи безпеки, резервне енергопостачання та логістичні схеми, що не залежать від пошкоджених шляхів. Це дозволяє компанії не тільки зберігати, а й консолідувати свої позиції на ринку, навіть в умовах безпрецедентних викликів.

Відповідно, подальший розвиток конкурентних переваг ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має базуватися на визначених ключових напрямках розвитку зазначених переваг підприємства. Запропоновано чотири основні напрями: диверсифікація продуктового портфеля шляхом розширення асортименту та виходу на нові ринки збуту, підвищення ефективності операційної діяльності через оптимізацію логістики та виробничих процесів, інвестування в людський капітал шляхом навчання та розвитку персоналу, а також інтеграція цифрових технологій. Реалізація цих напрямів сприятиме посиленню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку компанії. Кожен напрям є взаємопов'язаним та має на меті підвищення гнучкості та стійкості підприємства до майбутніх викликів.

Здійснений розрахунок інтегральних параметрів ефективності обраних напрямів. Зокрема, виконано розрахунок очікуваних витрат та доходів від впровадження запропонованих напрямів, зокрема, диверсифікації продуктового портфеля, підвищення операційної ефективності, інвестування в людський капітал та інтеграції цифрових технологій. Обґрунтовано, що реалізація цих напрямів, хоча й потребує значних інвестицій (близько 385 000 тис. грн),

принесе суттєве зростання доходу, зокрема, збільшення обсягу продажів на 15% протягом трьох років, що перекриє початкові витрати. Це підтверджує економічну доцільність та перспективність запропонованих напрямів розвитку конкурентних переваг для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління конкурентними перевагами є критичним для забезпечення сталого розвитку підприємства, особливо в умовах значної невизначеності та воєнних викликів. На прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було продемонстровано, як попри суттєві зовнішні перешкоди компанія успішно адаптується, використовуючи сильний бренд, масштаби виробництва, гнучкі маркетингові стратегії та ефективне управління людським капіталом. Запропоновані напрями розвитку конкурентних переваг – диверсифікація, підвищення операційної ефективності, інвестиції в людський капітал та цифровізація – є економічно доцільними та здатні забезпечити не лише подальше зростання, а й посилити стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Г. Л., Челенков А. П. Конкурентні переваги фірми. Київ: Знання, 2010. 256 с.
2. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. Київ: ІЗМН, 2006. 208 с.
3. Барабась Д. Властивості та життєвий цикл конкурентної переваги підприємства. Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2008. С. 393–395.
4. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі): дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2013. 226 с.
5. Безсмертний С. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2011. № 714. С. 174–179.
6. Белецька І. Сучасне трактування стратегічної конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2010. № 12. С. 182–185.
7. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками. Київ : Ніка-Центр, 2005. 600 с.
8. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту : навч. посібник. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2004.
9. Буцька О. Ю., Соколинська Д. О. (2013) Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового реагування. *Економіка та держава*. № 7. С. 12-17.
10. Вагнер І. М. (2011) SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. КНЕУ, № 4 (20). С. 81-84.
11. Варакіна О.В. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. Менеджмент та підприємництво

в Україні. 2019. Вип. 1. С. 24-30.

12. Верховглядова Н.І., Ядранський Д.М., Іваннікова Н.А. Економіка підприємства. Київ: Видавничий дім Професіонал, 2008. 384 с.

13. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 49. С. 97-103.

14. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50–53.

15. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Маркетинговий підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Київ: КНЕУ, 2011. С. 405–414.

16. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2011. № 4. С. 76–80.

17. Гаврилюк С.П. Теоретичні аспекти визначення категорії конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2010. № 4. С. 54–62.

18. Гончаров, Ю., Куппер О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Економічна думка, 2017. Т. 27, № 1. С. 178–181.

19. Дзуліт З. П., Завербний А. С., Романюк А. О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_7 (дата звернення: 05.05.2025).

20. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2009. 384 с.

21. Касьянова А. О. Огляд стадій життєвого циклу кризи на підприємстві у вітчизняній та зарубіжній літературі. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz4/19.pdf> (дата звернення: 05.05.2025).

22. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ :

Барви, 1998. 210 с.

23. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, 2020. 27, С. 16-22. URL: <https://nzlulp.org.ua/index.php/journal/article/view/333> (дата звернення: 05.05.2025).

24. Книш М. Конкурентні стратегії: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 284 с.

25. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 135-140.

26. Коценко М.С. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг органічної продукції. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. С. 67-75.

27. Крамарчук С.П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2019. Вип. 1. С. 24-30.

28. Кругляню А. В. Суперечливість посткризових тенденцій в економіці України. *Соціально-економічні проблеми України в глобальному просторі: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 26-27 квітня 2012 року*. Чернівці, ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. 392с., с. 198-201.

29. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / пер. з англ. під ред. В.В. Колганова. Київ: Знання, 2007. 800 с.

30. Мартиненко М. О. (2019) Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №2. С. 121-125 URL : <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160> (дата звернення: 05.05.2025).

31. Портер М. Конкуренція: навч. посіб. / пер. з англ. Я. Заблоцького. Київ: Академвидав, 2000. 495 с.

32. Словник іншомовних слів. URL: <http://www.profi.ua/dictionary/let-118/#> (дата звернення: 06.05.2025).

33. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка. 2012. № 2. С. 91–97.
34. Трайніна М.С., Юдіна Н.В. Маркетинг як ринково-орієнтована концепція управління виробничим підприємством. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2010. № 5. С. 1–12.
35. Туган-Барановський М. Політична економія: Курс популярний / Михайло Туган-Барановський; АН України. Ін-т економіки; Передм. Л.Горкіної. Київ: Наук. думка, 1994. 261 с.
36. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf (дата звернення: 05.05.2025).
37. Melnyk, T. (2023). Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3), 07. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 05.01.2025).
38. Mescon Michael, Albert Michael, Khedouri Franklin. Management. Harper & Row, 1988. Pp. 777.
39. Thompson A., Strickland A. Strategic Management: Concepts and Cases. Irwin/McGraw-Hill, 1999. 1059 p.

ДОДАТКИ

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3	9
первісна вартість	1001	99	112
накопичена амортизація	1002	96	103
Незавершені капітальні інвестиції	1005	181	-
Основні засоби	1010	472	1 205
первісна вартість	1011	4 157	6 101
знос	1012	3 685	4 896
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	656	1 214
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11 679	23 422
виробничі запаси	1101	612	628
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	11 066	22 794
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29 686	35 467
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	1	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	61
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	579	131
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 887	16 783
готівка	1166	-	119
рахунки в банках	1167	338	14 112
Витрати майбутніх періодів	1170	159	192
Частка перестраховика у страхових резервах: у тому числі в:	1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	57	103
Усього за розділом II	1195	44 048	76 159
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	44 704	77 373

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21 403	19 606
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	21 404	19 607
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дяків-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	15 535	47 026
розрахунками з бюджетом	1620	3 564	2 167
у тому числі з податку на прибуток	1621	810	351
розрахунками зі страхування	1625	423	652
розрахунками з оплати праці	1630	2 397	4 177
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	1 655
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 218	1 876
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	163	213
Усього за розділом III	1695	23 300	57 766
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	44 704	77 373

Керівник

БУДЬКО СЕРГІЙ ПЕТРОВИЧ

Головний бухгалтер

АЛАХ ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА



Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"РОШЕН-ЛЬВІВ"**

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
39260338		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	616 180	354 198
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(512 943)	(295 674)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	103 237	58 524
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	580	99
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(14 967)	(9 482)
Витрати на збут	2150	(77 890)	(37 826)
Інші операційні витрати	2180	(1 597)	(1 642)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	9 363	9 673
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	13	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(9)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН"
#00382125

Потрібне **глибоке дослідження**? Наші аналітики можуть дослідити будь-яку компанію, людину чи ситуацію вручну **за методом 360°**.

Перейти

Фінансова звітність за 2024 рік

2024 рік 2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Завантажити як PDF

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA80000000000126643
Кількість працівників	1 351

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 164 780.00	2 361 445.00
первісна вартість	1011	2 886 693.00	3 259 840.00
знос	1012	721 913.00	898 395.00
Інвестиційна нерухомість	1015	772 127.00	766 336.00
первісна вартість	1016	865 769.00	878 611.00
знос	1017	93 642.00	112 275.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	

первісна вартість	1016	865 769.00	878 611.00
знос	1017	93 642.00	112 275.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	8 215.00	81 172.00
Усього за розділом I	1095	2 945 122.00	3 208 953.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	26 052.00	27 689.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	172 654.00	178 878.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 116.00	19 613.00
з бюджетом	1135	14 755.00	10 912.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	14 755.00	10 912.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Баланс	1165	1 077 000.00	88 000.00

Баланс	1300	2 105 120,00	2 440 730,00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 005 833,00	2 005 833,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	0,00	
Додатковий капітал	1410	0,00	
Емісійний дохід	1411	0,00	
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	
Резервний капітал	1415	7 314,00	7 883,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	416 015,00	422 426,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00
Інші резерви	1435	0,00	
Усього за розділом I	1495	2 429 162,00	2 436 142,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	9 888,00	7 490,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,00	
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	
Цільове фінансування	1525	0,00	
Благодійна допомога	1526	0,00	
Страхові резерви	1530	0,00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	
резерв незароблених премій	1533	0,00	
інші страхові резерви	1534	0,00	

Зробіть свої продажі ефективнішими! У цьому допоможуть персоналізовані бази компаній від Clarity Explorer.

Перейти

Фінансова звітність за 2022 рік

2024 рік	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік	Завантажити як PDF
Дата звіту		24.02.2023			
Період		2022 рік, 12 міс			
Бухгалтер		Дарморос Валентина Іванівна			
КАТОТГГ		UA80000000000126643			
Кількість працівників		981			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 167 436.00	2 119 246.00
первісна вартість	1011	2 652 952.00	2 776 748.00
знос	1012	485 516.00	657 502.00
Інвестиційна нерухомість	1015	784 823.00	772 755.00
первісна вартість	1016	841 689.00	843 140.00
знос	1017	56 866.00	70 385.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	

первісна вартість	1011	2 652 952.00	2 776 748.00
знос	1012	485 516.00	657 502.00
Інвестиційна нерухомість	1015	784 823.00	772 755.00
первісна вартість	1016	841 689.00	843 140.00
знос	1017	56 866.00	70 385.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	2 118.00	5 461.00
Усього за розділом I	1095	2 954 377.00	2 897 462.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 815.00	25 753.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147 231.00	179 870.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 716.00	5 405.00
з бюджетом	1135	41 390.00	1 722.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 512.00	1 722.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	

у тому числі з податку на прибуток	1139	1 312.00	1 722.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	599.00	542.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	454.00	325.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 765.00	3 459.00
Усього за розділом II	1195	211 970.00	217 076.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 166 347.00	3 114 538.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	1 505 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 025.00	7 314.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406 594.00	404 321.00

Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 025.00	7 314.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406 594.00	404 321.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 918 452.00	1 917 468.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 594.00	14 746.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 343.00	13 181.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	30 937.00	27 927.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 580.00	
товари, роботи, послуги	1615	491 696.00	460 245.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 281.00	17 774.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
.	1622	0.00	0.00